

日本における企業行動の特質 (2)

—— 政治的システムとしての企業 ——

小 林 俊 治

1

現代は組織解体の時代といえよう。従来の「組織の時代」は終り、新しい組織論、システム論が要求される時代になったのである。あるひとつの確固たる価値体系のシンボルとしての組織は、その価値体系の崩壊とともに、必然的にその凝集性を失なっていくのである。企業もまたその外部環境の変化とともに、大きく変ぼうしつつある。既存の経営組織の諸形態は、よりソフトなものとなり、それとともに、企業構成員の行動の自由がより大きくなった。勿論、その理由としては、企業外部における個人の行動の自由が、企業内にも反映しているためとも、また企業内における行動の自由の許容が、企業外における個人の行動を自由にさせているともいえよう。いずれにしても、現代社会は「組織」崩壊の時代であり、個人志向的時代といえよう。

この個人志向的時代においては、個人はさまざまな目標をもって組織に参加する。すなわち、Aという個人とBという個人が、異なった個人目標をもって組織を形成することも可能なのである。AとBは、かれらの生理学のおよび心理学的異質性にもとづいて、外部環境を違ったように感知(perceive)あるいは認知(cognize)する。したがって、そこでは必然的にコンフリクトが生じる。しかも、今日のような情報化社会においては、個人の情報量が増大するため負のエントロピーが増大する可能性が大きい。かくして、いかなる組織もコンフリクトを構造的に含んでいるシステムとみなされよう。そしてその場合、

組織は、各サブ・システムから構成されるトータル・システムとみなされる。⁽¹⁾

小稿は、したがって、企業というシステムにおいて発生するさまざまなコンフリクトがいかにかアブソープされるか——目標の衝突がたんに経済的合理性の基準だけで解消されず、むしろ政治的に昇華される——という視点から企業行動の本質をシステム・アナリシス⁽²⁾の手法でもって論じようとするものである。

注(1) Stanley Young, *Organization as a Total System*, California Management Review, Spring 1968.

(2) フィシャー (G. H. Fisher) によれば、システム・アナリシスは、以下のような特質をもつ。(The Analytical Base of the System Analysis, The RAND Corporation, May 1966.)

1. 最も基本的な特質は、特定の目的の実現のために将来とられるであろう行動の代替コースを体系的に検討し比較すること。最初に明確にされうるすべての適切な代替案を、体系的に検討することが重要であるのみならず、検討された案に欠陥があるならば、さらに案をつくりだすことが重要である。最後に分析が、とりわけもし十分にそして想像豊かになされたならば、しばしば、当初の特殊な目標が修正されよう。
2. 代替案の批判的検討にさいしては、通常、いくつかの配慮がなされる。しかしそのうち二つのものが主要である。すなわち、規定の目標の実現のために比較される、各代替案の（経済的資源の意味における）コストと効用（便益もしくは利潤）の査定である。
3. 時間のコンテキスト (The time context) は将来—しばしば遠い将来（5年、10年もしくはそれ以上）である。
4. 時間の水平線が遠いため、環境は、不確定—しばしば非常に不確定—である。不確定性は、当面する問題の重要な局面であるから、分析において正面からそして明確にとりあつかわれねばならぬ。このことは、とりわけ、分析者が予想された単純な価値モデルの一方的使用をできるだけさけるべきであるということの意味している。
5. 通常、分析がなされるコンテキストは、かなり広く（しばしば非常に広い）そして環境は、当該の問題における主要変数間の多くの相互作用のために非常に複雑である。このことは、単純な、直截な解決が普通でなく例外であるということの意味する。
6. 数量的分析方法ができるかぎり利用されるべきであるが、上述の4と5のために、純粋に数量的研究は、しばしば、質的分析によってかなり補完されねばなら

ない。実際、私は、良い数量的研究の重要性および数量的方法と質的方法の適切なコンビネーションの利用の重要性を強調する。

7. 時として、実践上の意思決定にも直面するが、通常は、研究開発および、もしくは投資の意思決定問題に焦点がおかれる。勿論、このことは、R & D および投資の問題をあつかうことにおいて、実践上の問題が無視されるということの意味しない。

2

コンフリクト (conflict) を研究対象とする科学としては、政治学、社会学、文化人類学、経営学などがある。そのうち、最も重要なのが政治学である。とりわけ、国際政治学によって代表される政治学における行動科学的アプローチは、コンフリクトを科学的に研究している。そこでは、ゲームの理論およびコンピュータ・シミュレーションが、国家間の外交や軍事の研究に応用されている。そして、そこで用いられるさまざまな分析の枠組や問題意識は、企業における意思決定過程—目標形成過程—の分析にも充分応用されうるのである。すなわち、経営学と政治学は、意思決定をめぐる諸問題を中心にして密接な関係をもっているのである。こうした経営学と政治学との関係は、これまでほとんど無視されてきた。経営学と隣接科学との関係が論じられる場合でも政治学との共通性は、見落されがちであった。

フォレット (Follett, M.),⁽¹⁾ バーナード (Barnard, C.),⁽²⁾ サイモン (Simon, H.),⁽³⁾ ドラッカー (Drucker, P.),⁽⁴⁾ およびマーチ (March, J.),⁽⁵⁾ などの近代経営学の推進者たちは、すべて、政治学出身かも知しくは、政治に対する鋭い問題意識を示している人たちである。おそらく、科学としての経営学の成立は、上述の人々の貢献がなければ、さらに遅れたであろう。そして、企業がどのように政治学者の関心を引いた理由としては、その意思決定過程および目標遂行過程におけるリーダーシップの問題があげられよう。すなわち、意思決定者は、さまざまな利害者集団の圧力を調整しつつ、企業目標の実現、さらにはその成

果のアロケーションをなさねばならない。その過程において、政治的システムとしての企業の側面がクローズアップされてくる。ダール (Dahl, R.) は、「政治的システムとは、かなりの程度、権力、支配もしくは権威を含む人間関係のあらゆる永続的なパターンのことである」^[6] と述べるが、その意味からすれば、さまざまなコンフリクトをむくむ企業の目標形成過程は、まさに企業の政治的システムの側面といえよう。したがって、小稿では、企業は政治的システムないしはコンフリクト・システムであるという仮説にもとづいて企業行動の実質にせまろうとするのである。

マーチによれば、一般に、現在の諸理論は、コンフリクト解消のために二つの方向をとっている。^[7] すなわち、それによってコンフリクトが緩和されうる上位目標を設定するか、もしくは効用の明確な比較なしに、方向が決定される過程を(たんに)記述するかである。前者の方法をとるのが伝統的な「企業の理論」であり、後者の立場をとるのが政治理論である。たとえば、伝統的企業理論においては、利潤極大化という最高目標によって決定される共通の選好順位(joint preference ordering)が設定されている。そこでは、各個人間の目標の異質性は、雇用契約などによって解消されるものとされる。しかしかく形成された企業理論では、現実の企業行動が解明されえなくなった。^[8] むしろ、企業の構成は、所与でなく、協定的(negotiated)であり、企業の目標も所与ではなく取引きされる(bargained)とみなした方が、よりリアリティがあるといえよう。

マーチは、さらに、この伝統的企業理論がより政治的要素を重視する方向(政治的連合体としての企業(business firm as a political coalition))へ逸脱する4つの理由をあげている。^[9]

1. 注意の焦点が、所有者(およびかれらの目的)から連合体(coalition)の実際に活動するオーガナイザー——たとえそれが誰れであろうと——へと移っている。一般に、われわれは、株主を、政治的システムの理論が市民(citizens)

をみるであろうように、みるのである。株主たちの要求は、連合体のよりアクティブなメンバーにたいしてはルースな制約しか与えない。政策形成および連合体の性格の決定における株主のイニシアティブは、小さなものである。

2. 企業を政治的連合体としてみる理論は、連合体の問題を短期的（場あたりの）に解決することがめずらしいものではないということを強調する。いかなる時点においても、存続可能な（すなわち、その全価値が、その連合体を維持するための全コストよりも大きい）いくつかの連合体がある。大部分の政治理論と同じように、上述の理論のより興味ある特質のいくつかは、長期的均衡からの短期的な逸脱にもとづく。

3. 上述の理論は、コンフリクトの問題を参加者への単純な支払いによってまた上位目標への合意によって、解決するのではない。この理論は、むしろ、政策への要求とペイメントの重要性および、諸要求の同時的とりなし(mediation)よりも連続的な(sequential)とりなしの重要性、を強調する。

4. この理論は、連合体問題の解決にたいする制度的制約(institutional constraints)の重要性を強調する。最も明らかなのは、次のものによる制約である。すなわち、(1) 組織構造、慣例および予算協定(budgetary agreements)によるコミットメントという制度化、(2) 同一化と教化によるアタッチメントの具体化(the reification of attachments through identification and indoctrination)および、(3) 上級幹部に課せられる調整と統制における限界、によってもたらされる制約である。

マーチによれば、企業を政治的連合体としてみる理論は、上記の4つの特質をもっている。この場合、連合体とは、あるシステムがいくつかの基本的単位から構成され、それぞれの単位が独自の選好順位をもっており、統一目標の設定にさいして、常に negotiation と bargaining がなされる集団である。しかも、連合体は、上述の特質から必然的にコンフリクトをもたらしのである。だが、連合体が「活動」し、「行動」し、「選択」し、「意思決定」をなすかぎり、コ

ンフリクトがなんらか形で解決されなければならない。⁴⁰ サイアートとマーチ (Cyert, R. and March, J.) は、この状態をコンフリクトの準解決 (quasi resolution of conflict) とよび、組織—連合体は、ほとんど常に目標間の潜在的なコンフリクトとともに存在していると仮定する。そして、このコンフリクトの(準)解決は、局所的合理性(販売部門なら販売部門の視点からみた合理性)、意思決定においての「最適」よりも「受入可能な」水準 (acceptable-level) を採用するというルール、さらには、目標への連続的——あらゆる目標を同時に解決するのではなく——注意によってもたらされるとみなすのである。⁴¹ そして、まさにこのコンフリクトの準解決の過程(すなわち上位目標の形成過程)において、政治的要素がみられるのである。

マーチは、上述の準解決の過程、すなわち企業の意思決定過程の特質として、次のことを指摘する。⁴²

1. 組織目標が多かれ少なかれ独立した一連の制約要因のように思えること。
2. 企業は、目標および意思決定において、時間的にも、また組織内における部門と部門の間にも、かなり大きなそして明白な不一致を許容するように思えること。
3. 目標と意思決定は、ルースな相互関係のまま、一対にされて分権化される。
4. 企業内における意思決定がかなりのコンフリクトと「限界的 (marginal)」な意思決定を含む範囲は、環境の潤沢さ (the munificence of the environment) によって変る。
5. 企業の目標とコミットメントは、時間の経過とともに、企業において具体化される連合体の変化に応じて、ゆっくりと変化する。

企業の意思決定における上述の特質は、マーチが指摘するほどには「政治的」とはいえない。なぜならそこには、政治学的概念である権力、権威および

支配というものが欠けているからである。それでもなおマーチが企業を政治的連合体とみなすのは、企業の意味決定過程の分析にさいして、政治過程の分析に用いられる過程—記述的方法 (process-descriptive method) が有効であるからである。すなわち、過程—記述的方法によって明きらかにされる解消されえないコンフリクト、多次元的目標そして下位単位からの圧力にたいする連続的な注意⁴³——マーチは、これらを「政治的」とみなす——といった政治過程の特質が、連合体としての企業の意味決定過程にもみられるのである。また、これらの特質は、企業ばかりでなく、あらゆる連合体にもみられるのである。

要するに、企業を政治的連合体とみなすことによって、企業の政治的側面 (political aspect) が、明きらかにされ、その結果、企業の意味決定過程がきわめて力学的に分析され、場合によっては、その過程のコンピュータ・モデルも可能となるのである。⁴⁴

- 注(1) Follet, M., *Dynamic Administration* (Metcalf, H. and Urwick, L., ed.) Harper, および *Freedom & Co-ordination* (Urwick, L., ed. Pitman 1949), (斎藤守生訳「自由と調整」)
- (2) Barnard, C., *The Functions of the Executive*, Harvard Univ. 1938. (山本, 田杉, 降旗訳「経営者の役割」)
- (3) Simon, H., *Administrative Behavior*, Free Press 1945. (松田, 高柳, 二村訳「経営行動」)
- (4) Drucker, P., *Concept of Corporation*, Day, 1946 (岩根訳「会社という概念」)
- (5) March, J., *The Business Firm as a Political Coalition*, *Journal of Politics*, No. 24. (Nov., 1962)
- (6) Dahl, R., *Modern Political Analysis*, Prentice-Hall 1963, p. 6.
- (7) March, J., *ibid.*
- (8) *Ibid.*
- (9) *Ibid.*
- (10) *Ibid.*
- (11) Cyert, R. and March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 1963, p. 118 (松田, 井上訳「企業の行動理論」) その原資となるのが組織スラックである。
- (12) March, J. *ibid.*

(13) Ibid.

(14) Dahl, R., *ibid.*, p. 6.

3

ディル (Dill, H.) によれば,⁽¹⁾ 企業を本質的に政治的組織とみなすアプローチは、次のことを強調する。すなわち、組織内の個人および集団は、しばしば、所有者や経営者がその個人および集団にかした目標に拘束されないこと、また、むしろ、企業内の種々の職位につくことによって、組織目標から離反する各個人目標の追求が弱められるよりも助長されるということである。したがって、そこでは当然、多数の権力と勢力 (influence) のセンターが生じる過程、バーゲニングそしてコンフリクトの解消など、が充分論じられねばならない。

さきに述べたマーチの「政治的連合体としての企業」論においては、コンフリクトの存在が自明の理とされ、その本質が究明されていない。勿論、コンフリクトもまた、場合によっては、個人および企業の成長やイノベーションの契機となりうるから、一概に否定できない。しかし、コンフリクトの拡大深化のために企業の存続が危険に瀕する場合もある。それゆえ、いずれの場合においても、コンフリクトの概念内容が明確にされ、操作的定義が与えられなければならない。

コンフリクトは、個人の精神内部における複数の目標が衝突する場合には葛藤と訳され、他人の目標との衝突をさす場合は「衝突」と訳される。⁽²⁾ これまでの組織理論においては、とりわけ、組織の構成単位間の「衝突」が問題とされ、個人精神の内部における「葛藤」が若干の例外を除いて⁽³⁾ ほとんど無視されてきた。新行動主義心理学派のヒルガード (Hilgard, H.) によれば,⁽⁴⁾ コンフリクトとは、相反する衝動、欲求、性向が同時に存在している状態をさす。したがって、コンフリクトは、フラストレーション——目標志向行動が阻止されたり、緩慢にされたり、障害されたりすること——の一種である。ヒルガー

トは、さらに、コンフリクトが代替案からの選択を含み、もし、その代替案が二つしかない場合には、三つのタイプのコンフリクトが生じるとする。^[5] すなわち、接近—接近型 (approach-approach)、回避—回避型 (avoidance-avoidance) および接近—回避型 (approach-avoidance) である。接近—接近型コンフリクトとは、両方の代替案がともにアトラクティブな状態であり、回避—回避型コンフリクトは、両方の代替案 (刺激) がネガティブである場合であり、接近—回避型コンフリクトとは、ひとつの刺激 (目標) が同時に望ましいものでもあり、望ましくもない状態をさす。

現代企業の構成員の心理的コンフリクトは、主として回避—回避型コンフリクトといえよう。なぜなら、小稿においてすでに仮定したように、いかなる組織—連合体も、その本質において、コンフリクトの準解決しか可能でないとするならば、企業が提供するいかなる刺激 (目標) も、完全にポジティブであるというわけにはいかないからである。

コンフリクトによって生じたフラストレーションは、ヒルガードによれば、^[6] 次のごとき行動をおこさしめる。すなわち、いらだち (restlessness)、緊張 (tension)、攻撃 (aggression)、無関心 (apathy)、空想 (fantasy)、ステレオタイプ (stereotype) および 退行 (regression) である。そのうち、攻撃には直接的攻撃と転位的攻撃 (displaced aggression) があり、前者はフラストレーションをおこす対象そのものにたいする攻撃であり、後者はフラストレーションの源泉を攻撃せず、他を攻撃することである。また、ステレオタイプとは、フラストレーションの結果として、盲目的で、反復的、固定的行動をとるようになる傾向を意味する。退行とは、人間の幼年期の行動をとることによりフラストレーションを解消しようとすることである。そして、以上のごとき行為によってもたらされる自尊心の崩壊の危険は、ディフェンス・メカニズム (defense mechanism) によって防御される。

ディフェンス・メカニズムとは、合理化 (rationalization)、投射 (projection)、

同一化 (identification), 反応—形成, 分離 (dissociation), 抑圧 (repression), および置換え (substitution) によって, ある個人がかれの不安をやわらげ自尊心を維持することである。^[7] 合理化とは, われわれが衝動的になすものにたいして, 論理的でもっともらしい理由——真の理由でなく——を与えることである。投射とは, われわれが, われわれ自身の中にある望ましくない性質を他人に帰することによって, それらの性質から自分自身を解放することである。同一化とは, 他人の望ましい性質を自分自身のものとみなすことである。反応—形成とは, ある動機を, それとはまったく反対のものを強調することによって, 隠すことである。例えば, 前アルコール中毒患者が, 現在では禁酒運動にたずさわっていることがその例である。すなわち, アルコールへの潜在的郷愁が, 禁酒運動へとかりたてるのである。分離とは, 通常, 同時に生じる行動の諸側面を, 不自然にきりはなして, 不安を解消すること。抑圧とは, 罪の意識をおこすかもしれない衝動や記憶を否定し, 意識外に出すこと。置換えとは, 社会的に許容されない目標が許容される目標へと置換えられたり, あるいは, 失敗の可能性をもつ活動よりも成功の可能性をもつ活動がなされること。さらにこの置換えは, 昇華 (sublimation) と補完 (compensation) にわけられる。昇華とは社会的に容認されない動機が社会的に容認される形に変えられることであり, 補完とはある活動における失敗を他の活動における優秀さによって補償することである。^[8]

以上, コンフリクトの「葛藤」的側面をヒルガードの所説に拠って論じたが, われわれが注意すべきことは, こうした心理学的概念が経営理論をより洗練するのに役立つということである。^[9] とりわけ, 日本における企業行動の特質を問題とする場合, このことがとくに重要になってくる。なぜなら, これまでのわが国における経営行動の分析は, しばしば, わが国の歴史的特質や経営者の履歴などを重視し, 肝心な経営者層のパーソナリティーの心理学的分析を怠ってきたからである。その結果, 経営者層の意思決定過程が詳細に, 科学的に分

析・記述されず意思決定者の直観などという曖昧なコトバでもって分析を終らせる例が多かったのである。グロスが指摘するように、⁴⁰ 高能率な組織活動は、しばしば、リーダーのオブセッシブもしくはコンパルシブな行動の結果であることが多い。すなわち、リーダーのニュロティックな衝動が、リーダーをして組織目標の達成へとかりたてるのである。たとえば、ヒトラー、ムッソニー、スタリーンなどがそうである。

次に、コンフリクトの「衝突」的側面を検討してみる。コンフリクトのこの側面は、経営組織論の主要テーマのひとつである。たとえば、スタッフ部門とライン部門の衝突の研究などはその古典的例である。

現代のように組織内における分権化が顕著な時代には、各下位集団間（intergroup）のコンフリクトは不可避免的である。したがって、コンフリクトの「解決」とは、「最終的解決」というよりも、むしろコンフリクト―協働（cooperation）パターンにおけるシフト（a shift）にすぎないといえよう。⁴¹ したがってコンフリクトの解決とは、多くの局面をもつコンフリクト―協働連鎖（conflict-cooperation nexus）に、ある変化をもたらす過程である。⁴² グロスは、その過程を、回避（avoidance）、デッドロック（deadlock）、勝利―敗北、妥協および統合にわけて論じている。⁴³

回避とは、コンフリクトが生じるとそれにかかわらないためにとる行動である。国際関係における孤立主義、組織における無干渉主義などがその例である。しかし、企業組織の場合、この回避行動が極端になるならば、その企業は解体せざるをえないであろう。なぜなら、そこには企業存続に不可欠な革新的意思決定がなされえないからである。デッドロックとは、コンフリクトにさいしてどちらの側も勝利も敗北もしないことである。それは、一種の膠着状態であり、コンフリクトの次の局面への準備段階といえよう。勝利―敗北（victory-defeat）とは、コンフリクトのどちらか一方が他を征することである。しかし、敗北した側でも、しばしば、ディフェンス・メカニズムによって、敗北の事実

を認めず、心理的勝利を得るのである。

妥協 (compromise) とは、どちらの側も何かを得、何かを失う時、生じる。それは、しばしば、取引きと談合の結果としてもたらされる。統合とは、コンフリクトの当事者のすべてが、満足するコンフリクトの「解決」である。統合が困難な理由は、統合が当事者に当該問題をこえたフレームワークをもつことを要求しそしてかれらに、まったく新しい活動コースを選択しなければならないようにするからである。

以上、コンフリクトの「葛藤」的側面と「衝突」的側面を論じたが、両者は、しばしばきわめて密接な関係をもっている。ある個人の「葛藤」が原因で、部門間の『衝突』が生じうるし、またその逆もありうる。企業を政治的システムと解する立場からすれば、コンフリクトは、企業活動の本質的部分である。有限な資源を単純な経済的考量だけでもって各部門に配分することは、さまざまな目標をもつ個人の集合体としての企業において不可能である。そこにはかならず、権力と権威がはいりこみ、目標衝突—資源配分過程—の権威主義的解決がはかられる。たとえば、日本でも最近注目をあびている PPBS (Planning-Programming-Budgeting System) にしても、programming 段階においては経済合理性 (cost-effectiveness) が貫きとうせるが、planning においては不確定要素が多すぎて、主観的価値判断がなされる場合がかなりある。PPBS の本質は、システム・アナリシスにより、目的を明確にし、その実現のための代替的プログラムを作成し、最も効率的なプログラムを選択することにある。⁴⁴ 目的や目標の形成過程におけるコンフリクトの必然性は上述の通りであるが、PPBS はその可能性を最小限にくだとめるのに役立つ。だが、基本的にはコンフリクトは存続する。

注(1) Dill, W. "Business Organization" in March, J. (ed.) Handbook of Organization, Rand McNally, 1965.

(2) 宮城音弥編「岩波小辞典心理学」昭和41年 p. 26.

(3) Alake, R. and Mouton, J., The Managerial Grid., Guef 1964, (上野一郎監訳

「期待される管理者像」, Tannenbaum, R. Weschler, I. and Massarik, F., Leadership and Organization. A behavioral Science Approach, McGraw-Hill, 1961
土屋晃朔稿「葛藤管理学」マネジメント・ガイド1969年2月号

原沢芳太郎稿「組織内でのコンフリクトの主要な型について」東大経済学研究第6号, 同稿「コンフリクトと組織機構の変化」組織科学2-1

(4) Hilgerd, Introduction to Psychology, Harcourt, Brace and World, 1962, p. 499.

(5) Ibid., pp. 499-504.

(6) Ibid., pp. 504-501.

(7) Ibid., pp. 510-518.

(8) Ibid., p. 518.

(9) グロス (Gross, M. Bertram) は, 個人的コンフリクトの異常な, 病理的な解決としてノイローゼ (neurosis) と精神病 (psychosis) を指摘する。(Organizatons and Managing, The Free Press, 1968, pp. 190-192). すなわち

ノイローゼとは, 精神病よりも軽い, パーソナリティの異常状態であり, 異常なほどの不安や悩みをともなう精神混乱状態である。ノイローゼは, コンフリクトが生存, 共同体意識, 他人との差異などの基本的欲求のごく正常な満足を阻止するにしがたい大きくなる。その場合, 上述の, 補償, 転位, もしくは投射が著しく拡大する。さらには, 次のごときニュロテックな行動がもたらされる。すなわち固着 (fixation), 強迫観念, 不服, 無力感, 撤退 (withdrawal), 孤立化, ねずよい劣等感とむすびついた自己の過度の理想化などである。しかも, ノイローゼの場合, その状態にある人が, 原因となるコンフリクトに気づかないのである。抑圧, 転位およびあやまれる理想化のプロセスが, 当人をますますリアリティから逃避させ, コンフリクトの正常な解決を困難にする。

他方, 精神病は, ノイローゼよりも重症で監禁などの処置が必要な, 非現実的行動をとる異常な精神状態である。それは, 個人をますます現実から逃避させ, 妄想にふけらせ, 他人との通常のコミュニケーションのシンボルによるコンタクトを不可能にする。

(10) Gross, M. ibid., p. 191.

(11) Dalton, M., "Conflict Between Staff and Line Management Officers," American Sociological Review, June 1950.

(12) Gross, M. ibid., p. 60.

(13) Ibid., p. 68.

(14) Ibid., pp. 68-73.

(15) Novick, D., "The Origin and History of Program Budgeting", California

4

前節において、コンフリクトが企業の政治理論の中心的対象であるということとを明きらかにした。さて次に、このコンフリクトの解明には、そのコンフリクトの主体となる人間の研究が必要となる。勿論、そのコンフリクトを生み出す企業の内部機構および企業と社会との関係の生態学的研究も必要である。しかし、ここでは、一応——生態学的アプローチをまったく無視するのではなく——分析の焦点は、企業構成員の内面におかれる。

人間とは何かに関しては、これまでさまざまな考察がなされてきた。経営理論においても、ホーソーン実験以来、人間性および人間関係についての科学的分析がなされてきている。この1930年代の人間関係論は、現在では次の二つの異なった方向へと向かっている。⁽¹⁾

1. 組織行動にたいする科学的アプローチと新しくよりヒューマニスティックな経営理念との融合へ。
2. 感受性もしくは実験室訓練 (sensitivity or laboratory training) を通じての組織の再教育と変革へ。

上のいずれの場合をとっても、そこには行動科学的人間観とでもいうべきものがみられる。ノールズ (Knowles, H.) とサクスバーグ (Saxberg, B.) によれば、⁽²⁾ それは、人間は本質的性質——かれの欲求、能力および性向などという広いスペクトラム (spectrum) によって規定されるところの——をもっていることを暗黙の前提としている。すなわち、人間は、それ自体、わるいものでなく、環境によって影響されるとみなされる。したがって、人間は、組織の環境によっては、自己実現 (self-realization) という高い希望をもって活動するし、もし基本的欲求が満たされないならば、反組織的行動をなしたり、アパシーにおちいるとされる。⁽³⁾ そしてもし、人間があやまれる行動 (misbehavior) をな

すならば、その原因は、かれの内部のあしき性質によるのではなく、むしろ外部環境やかれの過去の経験にあるとする。

この行動科学的人間観からすると、環境が個人の諸欲求を充足させるならば、なんらのコンフリクトも生じないことになる。^[4] したがって行動科学は、しばしば、コンフリクトの原因を個人の内部によりも外部に求め、その解決のための対応策をつくりだそうとする。そこに、行動科学が政策科学的性質をもつひとつの原因がある。

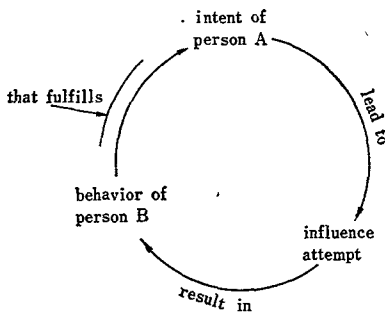
しかし、現実の人間行動は、かならずしも環境に左右されるのではない。すなわち、人間の行動は、遺伝によって先天的に規定されているのではなく、また、社会によって整然とした価値体系に組入れられる土片でもない。どのような動機もまったく先天的であったり、あるいはまったく後天的な（学習された）ものでもない。動機は、脳に依存しており、脳の活動は、内的および外的刺激にも反応するのである。^[5] したがって、行動科学的人間モデルは、それが有効であるためには、生理学的遺伝学的研究の成果をも考慮されなければならないであろう。

それでは、次に、いかなる人格構造（personality structure）をもつ人間が組織目標と個人目標との融合に成功し、自己実現の欲求を充足させることができるかを論じよう。

ヘンリー（Henry, W.）によれば、^[6] 成功せる管理者は、達成欲（achievement desires）、上昇的移動欲（mobility drive）をもち、だれの権限も組織全体の権限体系の一部であることを認識している。さらに、組織力、決断力、強い自己同一性（selfidentity）、活動性、攻撃性、不安と失敗への恐れ、強い現実志向、上位者との同一化、両親からの心理的訣別が必要である。とくに最後の両親からの心理的訣別とは、mother-image への依存から独立し、組織と father-image を同一視することである。すなわち、賞賛され、より成功的な男性の感情上の絶対者としての father-image は、人間の行動を活動的にし、かつその攻撃性を

水路化する。そしてその場合、すでに確立した組織のフレームワークは、かれにとって障害とならず、必要とされるガイダンスの役割をはたす。他方、組織からの解放を願望する人間は、ナルシズムが強く、かれの忠誠心は father-image = 組織へよりもかれ自身へとむけられている。

上述のような個人は、組織におけるコンフリクトを自明のこととし、そのコンフリクトがもたらす緊張に耐性をもっている。しかしこの個人と組織との力学的構造は、決して固定的でなく、その内部で常に求心的ないし遠心的運動がなされている。したがって、そこには常にコントロールが必要となる。タンネンバウム (Tannenbaum, A.) は、コントロールのプロセスを下图のように図式化している。⁽⁷⁾



すなわち、Aがある意思決定をなすと、その意思決定は、BにAの意図を実現させるように作用する影響力をもつ。その影響力ないし勢力がコントロールの本質である。組織は、多数のこうしたサイクルの相互関係によって形成されている。勿論、AもBも、かれらの行動において、上述のさまざまな心理学的反応をもつのであり、その上、

コンピュータなどの技術的要素も入ってきて、そのサイクルは社会技術的 (sociotechnical) システムとなる。⁽⁸⁾ したがって、「コントロール」の概念も従来とは違った意味をもってくる。

タンネンバウムによれば、⁽⁹⁾ 今日のコントロールの概念と伝統的なコントロールの概念とは、次の点において異なる。すなわち教育の普及、技術進歩および組織の巨大化とともに、リーダーの選出がアスクリプションから業績本位となり、コントロールの方法が権威主義的ではなくなった。そして、ウエーバー

(Max Weber) のカリスマ的、伝統的、および合法的支配のほか、現代では「事実によるコントロール」(fact control) が出現した。これは、上位者が下位者に現実の状況を理解させることによって、下位者の行動をコントロールしようとするものである。また、この段階をこえたものとして、一方的コントロール (unilateral control) から両面的コントロール (bilateral control) への移行が指摘される。これは、従来のコントロール概念が上位者のみが支配力をもち、下位者はただ追従するだけであるとするのにたいして、下位者も上位者に支配力をもつ、とするものである。

また、社会的権力の伝統的分析が、ある社会体系における権力の量を固定しているのとみなすのにたいして、タンネンバウムは、権力の量は変化すると主張する。すなわち、伝統的理論は、あるシステムにおいて一方の側の権力が増加すれば、他方の側の権力はそれだけ減じるという「ゼロサム・ゲーム」を想定するが、行動理論は、権力の量が上位者によっても下位者によっても変化させられることを前提とする。したがって、下位者の権力が増加したために、上位者の権力がそれだけ減じるのではない。上位者の権力も増加しうる。そして権力、すなわちコントロールの量は、1. 権力を組織の外部環境へ拡大することによって、2. 組織構成員間の相互作用を促進する構造的条件および組織構成員のコントロールにたいする態度の変化という動機条件によって、増加する。そして、この1と2とは、しばしば相関している。たとえば、外部環境への組織のコントロールが増加すれば、組織全体のコントロールの量が増加する。その結果、組織構成員の自由になるコントロールの量が増加し、その組織構成員は組織により包含され、よりコミットする。そして、そのため、さらに組織効率が高まり、外部環境にたいする組織のコントロールが一層増大する。

組織にコントロールが必要な理由は、組織には常に負のエントロピー (negative entropy) が作用していて、組織を解体しようとしているからである。⁴⁾ そして、そのエントロピーは、コンフリクトによって生じるのである。したが

って、企業の行動理論においては、コンフリクト—パーソナリティーコントロールというトライアングルがきわめて重要な役割をもってくる。しかも、コントロールの方法が、ウェーバーの合法的支配から合意による支配へと移行している現在、企業における権威や権力というものを再検討すべきであろう。そうすることによってのみ、新しい時代にふさわしい組織—連合体の理論的根拠が与えられるであろう。

注(1) Knowles, H. and Saxberg, B., “Human Relations and the Nature of Man”, Harvard Business Review, March-April 1967.

(2) Ibid.

(3) 一般に、人間の行動は欲求 (need) から動機づけられるとされている。そして、欲求は、生理学的な緊張システム (tension-system) から生じる第一次的欲求と個人の主観的、心理的緊張システムから生じる第二次的欲求にわけられる。(Bayton, J. Motivation, Cognition, Learning—Basic Factors in Consumer Behavior, The Journal of Marketing, January, 1958) シュトラウス (Strauss, G., Some Notes on Power Equalization, in Leavitt, H. (ed.). The Social Science of Organization Prentice-Hall, 1963, pp. 57-66) は、産業における人間の動機についての諸研究を検討して、パーソナリティーと組織に関して一般に次のような仮説が存在していることを明かしにしている。

1. 作業に関する人間行動は、欲求の序列によって動機づけられる。その序列は最も低い生理的欲求から、安全性欲求、社会的欲求 (所属感)、自我的欲求 (尊敬、地位など) をへて自己実現 (self-actualization) にまでいたる。そして、低次の欲求が満足されると次段階の高次の欲求が生じる。
2. 健全な人間は成熟し、より高次の欲求を満足させようとする。すなわち、集団の一員となり、しかも自由に行動することを願望する。
3. 他方、組織は、個人の行動をプログラム化し、個人の自由裁量の余地を減じようとする。組織は、画一性、従属、依存、非成熟的 (immature) 行動を要求する。その結果、多くの人間がかれの作業から疎外されたと感じる。
4. 個人は、上述の組織の圧力に反発する。その反発にたいして、経営上層部はさらに圧力をかける。かくして、悪循環がはじまる。
5. 経営上層部からの圧力は、しばしば、従業員間に過度の競争を生みだし、協働を弱める。もしくは従業員側において、反経営者の態度をとることが規範になる。
6. 賢明な経営上層部は、高賃金や適度な監督によって、従業員が満足するよう誘

因づける。しかし、従業員は、心から満足しているのではない。かれらは、依然として仕事を最小にしようとする。これは、組織にとっても個人にとっても不経済である。

7. 上述の状況において、個人の行動が、合理的（現実志向的）になるか非合理的（欲求不満志向的）になるかは、専門家間でも意見が分かれるが、いづれにしても、組織の圧力が個人行動をゆがめることはたしかである。したがって、これまでの伝統的管理方式は有効でなく、むしろ非経済的である。

8. 唯一の解決策は、分権化などによって組織目標と人間の高次の欲求とを結びつけることである。

以上のごときシュトラウスの要約は、行動科学的立場にたつ動機理論が人間性に関してきわめて楽観的であることを示している。またシュトラウスはそれが経済的動機を軽視することも指摘している。

(4) たとえば、武者小路公秀教授は、行動科学的国際政治学における平和研究の前提として、次の条件を指摘される（武者小路公秀「行動科学と平和」思想1966年11月号）。1. 戦争は不可避的なものでなく、2. 複雑な諸要因のからみあいによってひきおこされたり、あるいは避けられったりするものであって、3. 人間は、たえずこれらの諸要因を操作することによって、戦争のおこる危険性を避け、平和的な国際関係の前進のためになんらかの形で貢献することができる。

(5) Murray, E., *Motivation and Emotion*, Prentice-Hall, 1964, p. 110.

(6) Henry, W., *Psychodynamics of the Executive Role*, the American Journal of Sociology, January 1949.

(7) Tannenbaum, A., *Control in Organizations*, McGraw-Hill, 1968, p. 6.

(8) Ibid., p. 6.

(9) Ibid., pp. 8-13.

(10) パーナードおよびサイモンの権限受容説（acceptance theory）も、この傾向を示している。

(11) Tannenbaum, H., *ibid.*, pp. 16-18.

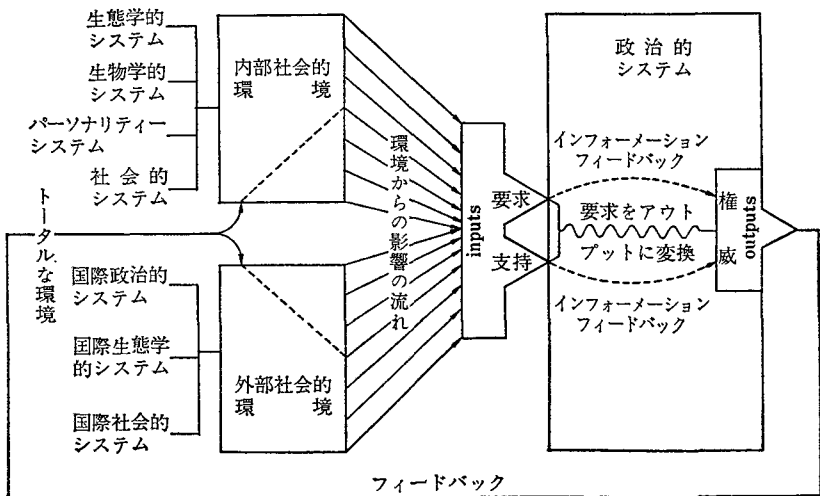
5

以上論じたように、企業が政治的システムであるという仮説は、きわめて現実志向的なものである。それは、モデルのエレガントさよりも有効性を目指すのである。そして、この政治的システムとして企業をみる立場から、サイアート・マーチたちは、あの「企業の行動理論」における数々の決定モデルを開発

しえたのである。⁽¹⁾ すなわち、意見決定過程の綿密なフロー分析が、連合体としての企業における社会心理学的要因の重視へと導いたのである。

連合体の各構成員は、さまざまな個人目標をもって、連合体を形成する。したがって、連合体は、その目標設定過程においてコンフリクトを生みだし、バーゲニングによって統一的目標を設定しようとする。そこにおいて、価値が権威的に (authoritatively) に配分され、政治的システムが形成されるのである。⁽²⁾

いずれにしても、現代企業は、個人と集団が各自の目標を実現する手段とみなされてきている。したがって、現代企業は、多目標構造をもつ複数意思決定者 (multiple decision makers with multiple goals structure) より形成され、⁽³⁾ 常に組織解体と混乱の危険にさらされているのである。他方、熱力学の第二法則のごときものが企業システムにも存在し、常にシステムの安定と均衡ははかられているのである。⁽⁴⁾ また、企業は、メンバーがアパシーへと逃避することなく、企業目標に積極的にコミットするよう誘因づける。しかし、個人目標と企業目標との完全なる同一化が、ほとんど不可能である今日、企業のある価値へのコミットメントは、その個人のコンフリクトを一層強くするであろう。そし



て、コンフリクト解決のため企業が提供しうる誘因に限度がある以上、コンフリクトの「権威的」な解決が不可避となり、そこに企業を政治的システムとみる視点の研究戦略上の有効性が示されるのである。

注(1) Cyert, M. and March, J., *ibid.*

(2) Easton, D., *A Systems Analysis of Political Life*, Wiley, 1965, p. 21.

左図 (*Ibid.*, p. 30) は、政治的システムの内部過程と外部環境との反応モデルである。すなわち、要求と支持というインプットを入れることにより、権威というアウトプットを生みだす。生みだされた権威は、さらにまた外部環境にフィードバックされる。そのさい、情報もフィードバックして、権威の産出と安定を促進する。

(3) March, J. (ed.), *ibid.*, p. 638.

(4) Tannenbaum, J., *ibid.*, p. 17.